

VILMÁNYI MÁRTON

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS RENDSZER SZINTŰ SZEREPE AZ INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSBAN

Bevezetés

A SZTE minőségirányítási rendszere az Egyetem egészére kiterjedő, tudatos és szervezett tevékenységek összessége, amely az Egyetem küldetésnyilatkozatában kinyilvánított céljainak és tényleges működésének állandó közelítését szolgálja, és amelynek középpontjában a közvetlen és közvetett partnerek (az érdekelt felek) igényeinek kielégítése áll, különös tekintettel a hallgatókra (beleértve a továbbképzésben résztvevő és továbbtanuló felnőtteket, az orvosképzés területén a betegeket), a munkavállalókra, és a társadalmi környezet egyéb szereplőire, továbbá a kutatások megrendelőire, a nemzetközi és hazai szakmai valamint tudományos közösségekre.

Az SZTE teljes tevékenységi körének minőségirányítási rendszerbe foglalásának célja az oktatás, kutatás-fejlesztés, művészeti tevékenység, gyógyítás, és a kiegészítő- és kiegészítő tevékenységek magas színvonalú ellátásának, folyamatos tökéletesítésének biztosítása, szűkebb értelemben magas színvonalú tudást és képességet igazoló diploma, illetve oklevél, mint tanúsítvány kiadása.

Jelen összefoglaló célja az alkalmazott minőségirányítási rendszer és a stratégiai irányítás integrációjának bemutatása a Szegedi Tudományegyetemen. Ennek keretében bemutatjuk egyrészt a Szegedi Tudományegyetem stratégiai menedzsment megközelítését, tervezési megvalósítási, értékelési gyakorlatát, másrészt az alkalmazott minőségirányítási keretrendszert, és annak működési modelljét. A két terület bemutatását követően összegezzük a minőségirányítás és a stratégia-központú intézményirányítás alkalmazott összefüggéseit, az integráció eredményezte fejlesztési pontjait.

Az egyetem stratégiai menedzsment gyakorlata

A továbbiakban a Szegedi Tudományegyetem stratégia-alkotási, stratégia-menedzselési gyakorlatát ismertetjük. A bemutatás során hangsúlyt fektetünk a stratégiai célok ismertetésére, az egyetem stratégiai menedzsment megközelítésének leírására, a tervezési, menedzselési, értékelési folyamat ismertetésére.

A Szegedi Tudományegyetem stratégiai menedzsment megközelítése

A Szegedi Tudományegyetem átfogó stratégiai menedzsment megközelítése a *konpcionális szemlélettel* jellemezhető. Az intézményi stratégia-alkotás irányításának felelőssége - a Szervezeti és Működési Szabályzat értelmében - a rektoré. Az intézmény *stratégia-alkotása* során átfogó, egyedi és testre szabott stratégiai modellt állít középpontba, melynek konzekvenciáit az egyes tevékenységi területeken célállapot, illetve megvalósítási megközelítés rögzítésével kezeli. Az egyes fejlesztési irányok pontos erőforrás-allokációs és tevékenységi terve - a felsőoktatási környezet dinamikus változása miatt - azok megvalósításának megkezdésekor dolgozandók ki.

Az egyetem stratégiai céltérképe rögzítette *stratégiai modell konzekvenciái* négy területen (oktatás, kutatás, szolgáltatás, intézményirányítás), kilenc szempont alapján kerülnek kidolgozásra:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. Képzési portfólió | 6. K+F+I hasznosítás |
| 2. Képzési szerkezet | 7. Szolgáltatási portfólió |
| 3. Képzési módszertan | 8. Szolgáltatás-fejlesztés |
| 4. Alapvető K+F+I profilok | 9. Intézményirányítás |
| 5. Kutatás-támogatás | |

A *képzési stratégia* kidolgozása pozicionáló szemléletben történik optimalizálva az intézmény által az egyes képzési területeken végzett oktatási tevékenység súlyát és adott területek iránti munkaerő piaci igény megtestesülését. (*Alkalmazott főbb információ források: Országos Felsőoktatási Információs Központ, OKM - Oktatási Statisztikák, Állami foglalkoztatási Szolgálat adatai, KSH adatai, MAB dokumentumok, Munkaügyi Központok adatai, Vezetői Információs Rendszer, TÜSZ.*)

A *K+F+I stratégia* kidolgozása erőforrás alapú szemléletben történik. Jelen esetben a stratégiai irányvonal kijelölése az intézményi K+F+I kompetenciák, és a régióban, hazánkban, illetve Európában az adott területen várható gazdasági előrejelzések alapján történik. (*Alkalmazott főbb adatkörök: KSH adatok, NFÜ – EMIR rendszer adatai, Szabadalmi Hivatal adatai, Fejlesztéspolitikai Stratégiai Dokumentumok, SZTE Pályázati nyilvántartó rendszer, a Vezetői Információs Rendszer és a TÜSZ adatai.*)

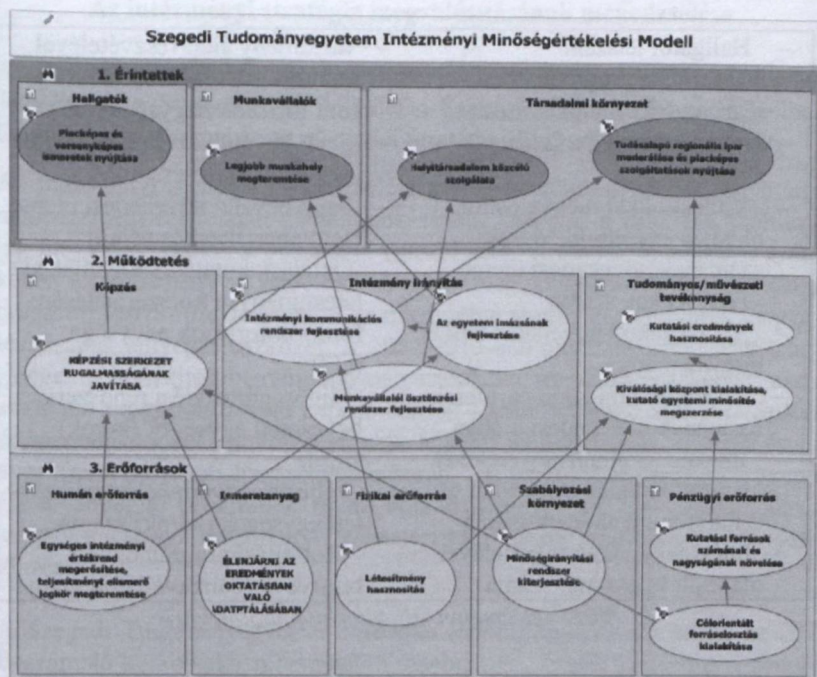
A *szolgáltatási stratégia* kidolgozása a piaci verseny fokozottsága, a szolgáltatások komplexitása, valamint a rendkívül rövid fejlesztési idő következményeképpen tanulási megközelítésben történik. Ez esetben a fejlesztések megvalósításának rugalmasságára helyeződik a hangsúly, a megvalósítási tapasztalatok gyors visszacsatornázására. (*Főbb információk származási helye: SZGYA Klinikai Központ, Sportközpont, Idegennyelvi Kommunikációs Központ, Egyetemi Könyvtár, Egyetemi Számítóközpont, Tanulmányi és Információs központ, egyéb egyetemi szolgáltató egységek.*) Az *intézményirányítási stratégia* – az egyetem szemléletében – az előbbi három terület irányítási konzekvenciáinak lekezelésére szolgál, így járulékos tényezőként kezelt kérdés.

Az intézményi stratégia tervezési gyakorlata

A tervezési gyakorlat az egyetem eljárásrendjében kétfelé bontandó. Egyfelől a *stratégia kialakításának megvalósítására*, másfelől az *intézményi stratégia felülvizsgálatára*, finomhangolására. *Új stratégia kialakítása*¹³ a rektor megbízása alapján történik és e tevékenységsor irányítása a stratégiai rektorhelyettes, operatív menedzselése a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság feladata. A stratégia kialakítása egyedi projekt keretében történik, melynek megvalósítására projektterv készül. A projektterv minimálisan kiterít a háttérelmzések megvalósításának, a célmeghatározás kialakításának, továbbá az intézmény által kezelt 9 fő terület tervezésének módjára.

A háttérelmzések (tervezési környezet értékelése) eredményeképpen az intézmény stratégiai modellje kerül összeállításra, melyet nyilvános viták eredményeképpen a rektor hagy jóvá. A stratégiai modellre építve dolgozandó ki az *intézmény céltérképe* (4. ábra), melyet a Rectori Kabinet ellenőrzési tevékenységén túl véleményez a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács, illetve a Szenátus fogadja el. A céltérképből kiindulva intézményi *célmutatók és azok tervértékeinek* meghatározása történik, majd ezt követően valósul meg az egyes területi stratégiák kidolgozása, melyet az egyes területek irányítását kezelő rektor helyettesek jóváhagyását követően, egységes szervezetben (Intézményfejlesztési Tervként) tárgyal újra a Rectori Kabinet, a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács és hagyja jóvá a Szenátus. Az Intézményfejlesztési Terv jóváhagyását követően az *intézményi stratégia kari lebontása* történik meg, melyet a Rectori Tanács és a Gazdasági Tanács véleményező munkáját követően szintén a Szenátus hagy jóvá.

¹³ A Szenátus 263/2006. számú határozata alapján.



4. ábra: A Szegedi Tudományegyetem céltérképe

Az intézményi stratégia *felülvizsgálata* évenkénti periodicitással, *IFT Beszámoló* formájában történik. Az IFT Beszámoló keretében áttekintésre kerülnek egyrészt a hallgatói létszámot, a K+F aktivitást és eredményességet, a szolgáltatási eredményességet leíró alapvető statisztikai jellemzők, mutatók; másrészt az intézményi stratégiában rögzített teljesítménymutatók¹⁴ (5. ábra) aktuális értékei, megfelelőségei, harmadrészt a stratégiai aktivitások átfogó állapota (mely programok zárultak le, mely programok megvalósítása van folyamatban, mely programok állnak tervezés alatt, és mely programok előkészítése szükséges).

Az IFT Beszámoló eredményeképpen javaslat születik az IFT módosítási pontjai tekintetében. Az IFT Beszámoló elkészítésének feladata 2003-tól a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság felelőssége.

¹⁴ Az OKM és az Egyetem között 2007-ben aláírt Fenntartói Megállapodásban szereplő teljesítménymutatók.

– Hallgatói létszám	– Intézmény által/részvételével alapított ipari kutatóh. által bevont források nagysága (eFt)
– Mobilitási programokban résztvevő hallgatók száma	– Saját bevétel növekedési üteme ingatlanértékesítéssel
– Nemzetközileg minősített szakok száma	– Saját bevétel növekedési üteme ingatlanértékesítés nélkül
– Vállalatokkal megvalósított oktatási együttműködések számának növekedési üteme	– Oktatási, kutatás, szolgáltatási létesítmények korszerűsítésére fordított források nagysága (eFt)
– FSZ szakok száma	– Minőségértékelési rendszert bevezetett egységek (karok) száma
– Választható Universitas tantárgyak aránya	– Teljesítményértékelést bevezetett egységek (karok) száma
– K+F együttműködő partnerek számának növekedési aránya	– Mobilitási programokban résztvevő munkavállalók száma
– Intézmény által/részvételével alapított vállalkozások által teremtetett munkahelyek száma	
– Intézmény által/részvételével alapított klaszterek száma	

5. ábra: Intézményi teljesítménymutatók köre

Az IFT Beszámolót a Raktori Kabinet ellenőrzési folyamatát követően, a Gazdasági Tanács és a Raktori Tanács véleményezése mellett a Szenátus hagyja jóvá. Az IFT Beszámoló jóváhagyása után¹⁵ a kari stratégiák módosítási folyamata történik meg, mely az egyes dékának felelőssége, míg koordinációja a stratégiai rektorhelyettes feladata.

A kari stratégiák módosítása eredményeként, amennyiben egynél több kar esetében jelentkezik olyan stratégiai jellegű aktivitás megvalósítása felé mutató szükségesség, mely nem része az intézményi stratégiának, úgy az IFT módosítását eredményezi, a fentiekben már bemutatott jóváhagyási folyamat mentén. Ez utóbbi folyamatra jelent példát 2008-ban a munkavállalói ösztönzési rendszer fejlesztésének középpontjába állított teljesítményértékelés fejlesztése, melyet négy kar e területen megfogalmazott stratégiai céljából következő vita eredményeképpen tűzött ki az egyetem.

¹⁵ A Raktori Tanács 2008. jún. 16-ai döntése alapján.

Az intézményi stratégia megvalósításának menedzselése

Az intézményi stratégia *megvalósításának menedzselése* – a Felsőoktatási Törvény és a Szervezeti és Működési Szabályzat értelmében – a Rektor felelőssége, míg megbízása alapján a Stratégiai Rektorhelyettes feladata.

Az intézményi stratégia menedzselése két fő eszköz: egyrészt az egyetemi menedzsment cél-feladat meghatározásának, másrészt a stratégiai monitoring megvalósításának segítségével valósul meg. A fentiek támogatása érdekében az intézmény az egyetemi stratégia megvalósításának rendelte alá a *pályázati forrásallokációt*, mint az intézményi stratégiai programok megvalósításának lényeges eszközét. A 2007-2013-ban bevonható pályázati lehetőségekre benyújtott/benyújtható pályázatok koordinálása érdekében, azok stratégiai programhoz való kapcsolódásuk szerint az intézmény *felelősöket és közreműködőket*¹⁶ nevezett ki, akik feladata az intézményi stratégia érvényesítése a pályázati forrásbevonás során¹⁷. E megoldással megvalósítandó cél a stratégiai programok és az operatív projekttervezés összhangjának megteremtése, az intézményi fejlesztési aktivitások koordinációjának erősítése.

A Szegedi Tudományegyetem *stratégiai monitoringjának* fő kerete az IFT Beszámoló korábbiakban bemutatott alkalmazása. Ennek keretében monitoring szempontból lényeges kérdésként emelendő ki az intézményi teljesítménymutatók monitorozása, melyek 2008-tól nem csupán intézményi, hanem kari szintre is lebontásra kerültek, megteremtve a lehetőségét a célállapottól való eltérés elemzésének, módosító intézkedések kezdeményezésének.

A stratégiai menedzsment gyakorlat értékelése

A stratégiai menedzsment gyakorlat értékelése *négy fő szempont mentén* történik: a stratégiai menedzsment eredményessége, a fenntartó értékelésének visszacsatolása, az intézményi gyakorlat vezetői értékelése, az intézmény vezetésének és a szervezeti egységek összhangjának értékelése.

A *stratégiai menedzsment eredményességének* megítélése az Intézményfejlesztési Terv Beszámoló során történik meg a korábbiakban bemutatott

¹⁶ A pályázati felelősök és közreműködők körét részletesen lásd: http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2008-05/97AF059E-7A1F-4D02-8D9C-6E648C9B53BA/_MFT_koordin_ci_ja_SZTE.ppt

¹⁷ A pályázati felelősök és közreműködők részletes feladat-meghatározását lásd: http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2007-11/4c9f6816-dbf4-45c0-8a31-11dad5117a7/JavaSlat_felel_s_k_feladataira.doc

vezetői fórumok által. Nem megfelelés esetén a rektor irányításával történik beavatkozási javaslatok kezdeményezése és megvalósítása (melynek végrehajtása a stratégiai rektorhelyettes irányításával a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság feladata). Ezen értékelési megoldás nyomán 2007-ben a *stratégiai menedzsment folyamatok* átfogó fejlesztése valósult meg, a stratégiai tervezési és pályázati koordinációs tevékenység összekapcsolásával. Míg 2008-ban a stratégiai monitoring intézményi kiterjesztése történt meg. E fejlesztések hozzájárultak, hogy a Szegedi Tudományegyetem mára mintegy 25 Mrd Ft értékben valósít meg, vagy kezdi stratégiai jellegű projektek megvalósítását.

A fenntartó értékelésének visszacsatolása az Intézményfejlesztési Terv formai értékelése nyomán történik. A fenntartói értékelés eredményeképpen felmerült hiányosságok, nem megfelelések feloldása a stratégiai rektorhelyettes felelőssége, mely minden esetben a Szenátus által jóváhagyott IFT módosítási eredménnyel zárul. Az *intézményi gyakorlat átfogó vezetői értékelése* két szinten valósul meg: egyrészt a Raktori Kabinet évente két alkalommal értékeli a stratégiai menedzsment gyakorlatot, mely elsősorban a stratégiai projektek finomhangolását, azok koordinációjának megfeleléségi vizsgálatát célozza. A vezetői értékelés második szintje az Igazgatói Fórum évente megvalósuló értékelése, mely a funkcionális területek együttműködési megfeleléségét értékeli.

Az intézmény vezetésének és a szervezeti egységek összhangjának értékelése két módon valósul meg. Egyrészt az IFT Beszámolója elfogadása során a Raktori Tanács, illetve a Szenátus fórumain *közvetlen visszacsatolással*, másrészt *munkavállalói elégedettség mérés* során, melynek keretében a következő kérdések kerülnek folyamatos vizsgálatra:

- a partnerek (hallgatói és K+F) igényeinek figyelembe vétele,
- a régió gazdasági és demográfiai változásainak figyelembe vétele,
- az intézményi értékrend és küldetés ismertsége,
- az intézmény értékrend és küldetés elfogadottsága,
- az intézményi tervek és programok kommunikációja.

Az elégedettség vizsgálatok lebonyolítása két éves periodicitással a stratégiai rektor helyettes feladatkörébe tartozik. Az elégedettségi eredményeket jelen esetben is a Raktori Kabinet ellenőrzését követően a Gazdasági Tanács, a Raktori Tanács és a Szenátus tárgyalja, illetve hagyja jóvá a beavatkozási javaslatokat.

Minőségirányítás szerepe az intézményben

Irányítási keretrendszer

A Szegedi Tudományegyetem minőségirányítási rendszerének két fő eleme a minőségértékelés és a minőség központú irányítás megvalósítása. A minőségértékelés megvalósításának szerepe abban nyilvánul meg, hogy segítségével a Szegedi Tudományegyetem értékeli adottságait és eredményeit, ezáltal meghatározza mindazon területeket, melyek fejlesztési szükségessége megfogalmazható. A minőség központú irányítási logika feladata, hogy a minőségértékelés eredményeképpen feltárt fejlesztési pontokra fókuszálva célokat definiáljon, valamint a célok megvalósítását támogató, mérő mutatókat határozzon meg. Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához. A Szegedi Tudományegyetem minőségértékelési és minőség központú irányítási rendszerre kölcsönhatásban működik, a mindenkori működési, működtetési paraméterekhez igazítva biztosítja a fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, illetve szükséges akciók megtervezését és végrehajtását.

A Szegedi Tudományegyetem minőségirányítási rendszerének működtetése az alábbi lépéseken keresztül valósul meg:

1. *Önértékelés elvégzése:* az egyetem egészére kiterjedő önértékelés előre meghatározott kritériumrendszer alapján történik. Önértékelésre abban az esetben kerül sor, amennyiben az intézmény, a Szenátus határozata alapján módosítani kívánja stratégiai célkitűzéseit, vagy az intézmény a Szenátus határozata alapján a korábbiaktól eltérő irányban és módon kívánja fejleszteni működését, vagy az intézmény megváltoztatja minőségpolitikáját. *Átfogó önértékelés a Szegedi Tudományegyetemen legalább 3 évente kell, hogy megtörténjen.*
2. *Az intézmény céltérképének kialakítása:* Az intézményi önértékelés alapján a Szegedi Tudományegyetem minden esetben megvizsgálja a stratégia megfelelőségét. Az önértékelés eredményei, és az intézményi stratégia alapján meg kell határozni az intézmény minőségbiztosítási politikáját, átfogó céljait, valamint az egyes részcélok kapcsolatát. A célokat olyan mélységig kell lebontani, hogy megvalósulásuk egzakt módon mérhető legyen.
3. *Mutatószámok létrehozása:* minden célhoz legalább egy mutatószámot kell rendelni. A mutatószámok meghatározása azok definiálását, az attribútumok (jellemzők) azonosítását, valamint aggregált mutatók esetén az összegzés módjának rögzítését jelenti.

4. *Adatkezelés:*

(1) Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés során a kialakított adatszolgáltatási csatornákra építve az intézmény biztosítja az alábbi feladatokat, tevékenységek elvégzését:

- Forrásadatok gyűjtése, értékelése,
- Aktuális értékek továbbítása,
- Adatvizsgálat és -rögzítés.

(2) Adatértékelés és jelentéskészítés

Az adatértékelés és jelentéskészítés során az intézmény biztosítja a minőségbiztosítási rendszerre vonatkozó beavatkozások megalapozását az alábbi tevékenységekkel:

- Mutatószámok értékelése,
- Visszajelzés a forrásadatok elküldőjének,
- Jelentés a szakmai és funkcionális szervezeti egység és felső szintű vezetőknek.

(3) Adatelemzés és beavatkozás

Adatelemzés és beavatkozás során az intézmény biztosítja, hogy a célok és a kapcsolódó mutatók valamint a mutatók alapjául szolgáló adatok összhangban legyenek, az elvégzendő feladatok, tevékenységek a következők:

- Mutatószámok elemzése,
- Beavatkozások tervezése,
- Beavatkozás végrehajtása.

(4) Rendszerfejlesztés

A minőség központú irányítási rendszer eredményes irányítási eszközként való működtetése érdekében szükséges annak rendszeres fejlesztése, mely során meg kell vizsgálni a módosítási lehetőségeket, értékelni kell a működtetés hatásait, valamint a meglévő dokumentáció frissítésével és a szükséges oktatásokkal módosítani kell a minőségértékelési és irányítási rendszer fenntarthatóságát.

(5) Rendszer felülvizsgálat

A minőség központú irányítási rendszer dokumentációjában meghatározott jellemzők, előírások, szabályok alapján történő működés biztosítását a felülvizsgálat teremti meg, mely a következő feladatokat foglalja magában:

- Felülvizsgálati terv készítése,
- A felülvizsgálat lefolytatása,
- Audit jelentés elkészítése.

A Szegedi Tudományegyetem minőség központú irányítási rendszerének működését, az ennek révén felmerülő feladatok, hatáskörök, és felelőségek megosztását részletesen a Minősegbiztosítási Szabályzat szabályozza.

A minőségirányítási rendszer elemei, működési modellje

A SZTE minőségirányítási rendszere két általánosan elfogadott módszertanra épít:

1. az egyik az *EFQM* önértékelési modell, melynek alkalmazását egyértelműen támogatják a MAB elvárások,
2. a másik a *Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer* módszertana, melynek alkalmazását, egyben az Intézményfejlesztési Tervek elkészítése és menedzselése során támogatja a Szegedi Tudományegyetem fenntartója. Ez utóbbi eszköz az intézmény stratégiai vezetésének, a szerteágazó fejlesztések összehangolásának hatékony eszköze.

Az EFQM önértékelési modell segítségével *értékelni* lehet az intézmény adottságait és eredményeit, meghatározandó azon területeket, melyek fejlesztésére, átalakítására van szükség. A kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere, mint mérési, értékelési és *irányítási* logika az intézmény működése szempontjából fontos területekre fókuszálva célokat határoz meg, valamint a célokhoz mutatókat rendel. Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához. Az EFQM modell segítségével tehát előre meghatározott szempontrendszer alapján rendszeresen értékeli az intézmény a működését, míg a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer a mindenkori vezetési szempontokhoz igazodóan, rugalmasan támogatja az értékelési eredményekre épülő célok megvalósulását. Az alkalmazott módszertanok illetve azok főbb elemeinek logikai összefüggéseit mutatja be a 6. ábra:



6. ábra: A Szegedi Tudományegyetem általános minőségirányítási modellje

A minőségirányítási rendszer logikája a következőképpen szemléltethető:

1. A minőség központú irányítási rendszer kiindulási alapja az EFQM modell logikája szerint végrehajtott intézményi önértékelés.
2. Az önértékelés elsődleges eredményeként az egyetem azonosítja azokat a területeket, amelyek fejlesztésre, vagy jelentőségük miatt folyamatos monitorozásra szorulnak.
3. Az önértékelés második kimenete az a tapasztalat, amelyet az önértékelés során szereznek a stratégia szempontjából érintett intézményi vezetők. Ezen tapasztalatok alapján az intézmény vezetése újragondolja a stratégiát, az abban foglalt célokat, illetve a célok eléréséhez szükséges feladatokat.
4. Az önértékelés tapasztalatai illetve a felújított egyetemi stratégia képezik a minőség központú irányítási rendszer bemenetét.
5. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer logikájának megfelelően a stratégiai és az önértékelési tapasztalatok felhasználásával kialakításra (illetve módosításra) kerülnek a konkrét intézményi, és szervezeti egység (pl. kar) szintű célok, és az ezekhez kapcsolódó mutatók. A cél- és mutatószám struktúra egy folyamatosan változó rendszer, amelynek sajátossága, hogy a célok és a mutatószámok cserélődnek, változnak, az intézmény szükségleteinek megfelelően. A változás okai lehetnek a fent említett önértékelés során feltárt tapasztalatok, a stratégiában beállt változások, vagy akár a mű-

ködtetés során keletkezett módosítási, javítási ötletek. A rendszer módosítása előre szabályozott módon történik.

6. A minőség központú irányítási rendszer output információi az egyes előzetesen kitűzött célok elérését jellemző mutatók, amelyek az ismételt önértékelés során bemeneti információként használhatók fel. A mutatók biztosítják az önértékelés objektivitását, mellyel a minőség központú irányítási rendszer kielégíti a tényeken alapuló döntéshozatal minőségügyi alapelveit, illetve segíti az önértékelés megfelelőségét ellenőrző szervek felé az önértékelés eredményeinek indoklását.

A minőségirányítás és az intézményirányítás fejlesztésorientált összefonódása

Az intézményi vezetés szerepe az intézményirányítás jövőbeli sikerességének jelenbeli biztosítása érdekében az egyetemi szereplők közötti konszenzus megteremtése, az intézményi kormányzás megvalósítása, a működési problémák feloldása érdekében meghozandó döntések, megállapodások menedzselése, mindezek feltételeinek biztosítása.

Az egyetem stratégiai irányítása a korábbiakban bemutatott minőség alapú irányítás modelljének segítségével valósul meg, mely egyben az Intézményfejlesztési Terv kiindulási alapjául szolgáló céltérképet is eredményezi. *A küldetés és az intézményi célok kialakítása* az egyetemi vezetés feladata és felelőssége, mely a vezetés szerepének felfogásából következően széles nyilvánosság előtt történik. Az egyetem helyzetének értékeléséből következő intézményi célokra, az átfogó és operatív beavatkozási aktivitásokra a 2003-ban bevezetett (majd 2007-ben megerősített) működési gyakorlat alapján a rektori vezetést tömörítő, heti rendszerességgel ülésező Raktori Kabinet tesz javaslatot, mely javaslatot stratégiai és gazdálkodási kérdésekben a Gazdasági Tanács, akadémiai kérdésekben a Tanári Testület véleményezi.

A javaslatok feletti Szenátusi döntéshozatalt megelőzően, azokat részletesen tárgyalja a Raktori Tanács. A Raktori Tanács az egyetem dékánjait, a rektori kabinet tagjait, a gazdasági és műszaki vezetést, a hallgatói és munkavállalói érdekképviseleteket megjelenítő koordinációs eszköz. A Raktori Tanács egyrészt vizsgálja az intézményi döntési, szabályozási javaslatok megvalósíthatóságát, finomhangolja az azok kapcsán felmerülő teendőket, másrészt visszajelzést nyújt a működési keretek megfelelőségével kapcsolatosan.

A fentiekben összefoglalt döntéshozatali és koordinációs folyamatot kiegészíti egyrészt az intézményi stratégia formális *visszacsatolási folyamata*, melynek során egyetemünk karai lebontják az intézményi célokat, további, kar specifikus célokat és aktivitásokat fogalmaznak meg, mely esetenként az intézményi célok módosítását is eredményezi. Lényeges vezetési eszközként emelendő ki az intézményi küldetés, célok és eredmények *közvetlen megvitatásának rendszere*, mely évenkénti rendszerességgel a Tanári Testület keretében történik a rektor közvetlen vezetésével. Ezt egészíti ki az egyetem széles nyilvánossága előtt bemutatásra kerülő, szintén a rektor irányításával és az intézményi vezetés részvételével megrendezett éves értékelő beszámoló, melynek fókuszba ez esetben is a fejlesztési célok mentén elért főbb eredményekre, további fejlesztési szükségességekre irányul.

További, az intézményi vezetés közvetlen irányításával megvalósuló, elsősorban minőségirányítási módszertani kérdésekkel foglalkozó 2006 óta éves rendszerességgel megszervezésre kerülő minőségügyi képzés, illetve az évente megrendezésre kerülő minőségnap keretében lebonyolított vitasorozat, mely az egyetemi és szervezeti egység szintű minőségirányítási törekvések és eredmények bemutatására, vitájára szolgál.

A karok és egyéb szervezeti egységek további vezetési gyakorlatát azok vezetői határozzák meg. E tekintetben a minőségirányítás és a stratégiai menedzsment szinergiáját jól jelzik egyetemünk szervezeti egységei által méltán *elnyert külső elismerések*, így a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ által 2006-ban elnyert IIASA-SHIBA Díj, illetve 2008-ban sikeresen tanúsított ISO 9001:2000 szabvány, az Általános Orvostudományi Kar, a Gyógyszerésztudományi Kar, az Állam és Jogtudományi Kar jogász képzése és a Bölcsészettudományi Kar Történettudományi Doktori Iskolája által elnyert MAB Kiválósági Hely elismerések, a Gyógyszerésztudományi Kar által 2007-ben elnyert Felsőoktatási Minőség Díj ezüst fokozatú elismerés, valamint a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóságon 2008-ban sikeresen tanúsított ISO 9001:2000 szabvány.